


Tirada: 43.477	Cinco Días	Superficie: 1.127 cm²	
Difusión: 31.120		Ocupación: 100%	
(O.J.D)	Economico	Diaria	
Audiencia: 108.920	Economía		
Ref: 7311910	2ª Edición	11/03/2016	1 / 1
		Valor: 11.450,00 €	
		Página: 30	

Directivos@



Muro de plantas en la cafetería de la sede de Twitter en San Francisco (California).

El precio de retener el talento: 180.000 euros

Twitter ofrece dinero a su equipo a cambio de fidelidad por un tiempo

GABRIELE FERLUGA *Madrid*

El mito de Twitter y de su poderosa capacidad para atraer y mantener en sus filas los mejores talentos, verdadera columna que vertebró el desarrollo de su actividad, se encuentra en plena evolución. La tecnológica fundada por Jack Dorsey, según trascendió ayer, ha puesto en marcha un programa que prevé no solo la distribución de paquetes de acciones a sus empleados para compensar la pérdida de valor de los títulos en los últimos meses, sino sobre todo unos extras en efectivo para los mejores. Llama la atención su monto, que va de 50.000 dólares (unos 44.000 euros) hasta 200.000 (180.000 euros), un incentivo contundente para que el trabajador no abandone la compañía del pájaro entre los seis meses y el año siguiente.

Twitter ha sido maestra en adquisiciones, según Enrique Dans, profesor de sistemas y tecnologías de la información de IE Business School. La treintena que llevó a cabo desde que se constituyó hace poco menos de diez años le dotó sobre todo de un ingente capital humano, con el que ha estrechado vínculos gracias a su dinamismo. La compañía, sin embargo, no solo ya no cree sino que "podría estar perdiendo usuarios", lo que se ha traducido en un recorte del valor de sus acciones del 60% en los últimos 12 meses. Twitter siempre ha sido muy re-

fractaria a la posibilidad de ser adquirida a su vez. "Sin embargo, el precio de referencia de las acciones, con respecto al que tuvo cuando salió a Bolsa es lo suficientemente bajo como para que alguien pueda plantearse comprarla", subraya Dans. Por ello, cuanto más talento logre retener ahora, más cara saldrá esta hipotética cesión, concluye.

Pero se trata solo de conjeturas. Lo que es cierto es que, en palabras de este experto, los buenos desarrolladores no se dejan llevar tanto por el dinero como por la calidad de los proyectos en los que pueden participar, la posibilidad de aprender en la compañía, y el nivel de excelencia de los compañeros. "El talento desarrollador no es tan mercenario como el talento directivo", zanja Dans.

Son fundamentalmente tres las motivaciones que alimentan en un buen empleado las ganas de quedarse en una empresa, afirma José Ramón Pin, profesor de dirección de personas de IESE. La "extrínseca", es decir, la compensación monetaria por el trabajo que ejecuta; la "intrínseca", o la sensación de aprendizaje y bienestar que conlleva el entorno en el que desarrolla sus tareas; y la "trascendente", que es la sensación de estar haciendo algo útil. Tal vez, explica este experto, Twitter se ha dado cuenta de que la motivación intrínseca se ha extinguido, y busca una salida en la extrínseca, la compensación directa. "El dinero es



Sala de fitness en la sede de Twitter en San Francisco (California).

LA CIFRA

6

meses es el período mínimo suplementario en el que el empleado se compromete a no cambiar de compañía.

una condición necesaria pero no suficiente", opina. "Como plan de choque está bien, pero a largo plazo Twitter debería analizar la razón por la que ya no es tan excitante trabajar en ella", señala Pin.

Cuando en el mercado se dan compensaciones tan altas para retener a empleados por una temporada tan corta, la explicación suele encontrarse en la necesidad de llevar a cabo proyectos concretos que, sin la participación del trabajador cuya presencia se quiere incentivar, podría tambalearse, señala el socio de Mercer Rafael Barrilero. "Es un aliciente que suele funcionar muy bien, excepto cuando la motivación económica no compensa la alternativa que ofrece otra empresa, más apetecible en términos de empleabilidad futura y de realización del proyecto de vida personal".

Entre bonos, pensiones y acciones

El sistema de retención de los empleados depende mucho de la cultura de cada empresa. "Muy utilizadas son las *stock options*: si el trabajador se porta bien y la firma crece, podrá participar en las ganancias a través de las acciones", explica José Ramón Pin, profesor de dirección de personas de IESE. Otro instrumento es un plan de pensión que se activa únicamente si el empleado se jubila en la compañía que se lo ofrece. Existen también los bonos de retención. "Afectan como máximo al 3% de la plantilla y se activan de forma escalonada para empleados cuya colaboración se antoja indispensable y que no se pueden colocar en puestos con una remuneración más alta", destaca el socio de Mercer Rafael Barrilero.

"Algunas teorías afirman que el abuso de elementos extrínsecos de compensación es contraproducente porque reduce el mero placer de llevar a cabo un trabajo satisfactorio y de valor", señala Josune Baniandrés, directora del área de dirección de personas en Deusto Business School. Mejor una retribución justa que no nos distraiga de la excelencia.